第3章

平和産業として迅速に復興

1945（昭和20）年～1951（昭和26）年



第1節 産業復興の先駆けとして

1. 生産の再開と事業の再建

占領体制下の再出発

1945（昭和20）年8月15日、日本はポツダム宣言を受諾し、第2次世界大戦は終結した。これによって満州事変から足かけ15年に及んだ戦争の時代にようやく終止符が打たれた。

日本は連合国軍の占領を受け、連合国軍総司令部（GHQ）の支配下に置かれた。敗戦によって旧国土の44%を喪失したうえ、主要都市のほとんどは戦災で壊滅、国土は著しく荒廃していた。経済は壊滅的な打撃を受けており、1946年の鉱工業生産は戦前水準（1934～1936年平均）の約30%、農業生産は同じく約60%に激減していた。終戦直後から物資不足による悪性インフレーションが続き、国民は戦時中と変わらぬ窮乏生活を強いられた。

GHQの占領政策は、民主化推進を主眼とした一連の制度改革で始まった。農地改革、財閥解体、集中排除、労働民主化、平和憲法制定などである。これらの民主化政策は戦後日本の骨格となり、中長期的に見て経済発展の基盤となった。


農民の解放を指令
三月十五日迄に農地改革
マ司令部
經濟的障碍を除去
農業協同組合運動の育成へ

GHQが農地解放を指令
（朝日新聞　1945.12.11）

このうち農地改革は1946年から1949年にかけて段階的に実施され、1946年11月には45.9%であった小作地比率は1950年8月には9.8%にまで減少した。小作農から自作農への移行によって、農家の生産意欲は高まり､農業投資が活発化していった。これが農業近代化･機械化につながっていくことになる。

また、GHQは産業復興政策として鉄鋼・石炭を最優先する傾斜生産方式の採用を指示し、後にはこれに肥料や電力が加えられた。

いち早く生産を再開


大阪・梅田の闇市

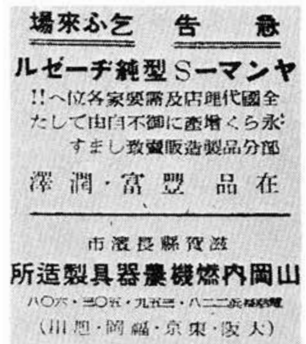
大阪市街はほぼ焦土と化していた。当社本社周辺も同様であったが、ほどなくして国鉄大阪駅前にはひしめくように闇市が立ち並んだ。日を追ってバラック小屋や簡易住宅も建てられ、そこからは日々の生活の匂いが漂ってきた。

終戦時の山岡内燃機は、大阪、尼崎、長浜の3製作所を有していた。このうち大阪と尼崎は戦災により建屋の7割を焼失していたが、長浜は被害を受けなかった。また、大阪製作所の機械設備は池田市の久安寺に疎開させていたため、幸いにも難を免れていた。

山岡孫吉社長は、終戦後すぐに、いささかの逡巡もなく事業の再建を決意した。山岡社長は当時抱いた思いを次のように語っている。

「初めて経験した敗戦で、世情は混乱をきわめていたが、このなかで私はただちに事業復興に立ち上がった。すでに六十歳に近い私には、もはやエンジンを離れては生きるすべを知らなかったので、先がどうなろうと、生きるためには一日も早く事業を再開しなければならなかったのである」（山岡孫吉『私の履歴書』）

山岡社長には、このような戦後の荒廃した状況であるからこそ、ディーゼルエンジンが必要とされるという確信があった。逼迫した食糧事情のなか農漁村で食糧増産を促進する動力源として、産業復興に不可欠な電力の不足を補う動力源として、ディーゼルエンジンは幅広く活用されるものと見込まれた。



営業再開を告げる広告
（朝日新聞　1945.8.27）

終戦から10日余を経た1945（昭和20）年8月27日、山岡内燃機は『朝日新聞』に営業再開を告げる広告を掲載した。これを見て、戦火に家を焼かれ、四散していた従業員たちも次々と戻ってきた。

生産再開は、空襲を免れた長浜製作所で行うことに決定した。長浜製作所は戦時中、航空機部品を製造していたため、久安寺に疎開させていたディーゼルエンジン製


長浜工場（1953ごろ）

造のための機械設備を移設した。久安寺内にあった建屋は解体して、本社社屋の建材として使用することとした。尼崎製作所でも火災跡の整理を行い、バラックの工場の建設に取りかかった。

1945年9月27日には、本社社屋が早くも完成した。同時に尼崎製作所を神崎工場、長浜製作所を長浜工場と元の名称に復した。このころには復員してきた社員も続々と会社に復帰してきた。こうして軍需から民需へ、戦時から平和の時代へ、当社は戦後経営の第一歩を踏み出したのである。

1945年10月、長浜工場でS形ディーゼルエンジンの生産を開始した。終戦後、約2カ月での生産再開であった。

企業再建整備計画を策定

1946（昭和21）年8月、当社は会社経理応急措置法による特別経理会社に指定された。これは戦時補償の打ち切りに伴って、会社経理の勘定を同年8月11日付で旧勘定と新勘定に分離し、新勘定に基づいて事業継続を計画していくという措置である。これによって戦時補償の請求権や不確実な資産は旧勘定として凍結された。特別経理会社は同年10月に公布された企業再建整備法に基づいて再建整備計画を立案し、大蔵大臣の認可を受けねばならなかった。

当社はこの法律に則って再建整備計画の策定に取り組もうとしたが、その矢先、予期せぬ事態に見舞われた。1946年10月に長浜工場と神崎工場が賠償指定工場と認定されたのである。これは戦勝国への賠償に当てるために、軍事工場などを中心に工業施設が接収を受けるもので、指定後、工場はGHQの管轄下におかれた。


長浜工場で訓示するGHQブルベーカー少佐

終戦後、全力で再建・整備してきた両工場が賠償指定工場となると、会社再建の大きな障害となることは明らかであった。当社はGHQに対して小形ディーゼルエンジンが農漁村の食糧増産に不可欠の動力源であることを粘り強く訴え、ついに賠償指定を解除させることに成功した。

当社が企業再建整備法に基づく再建整備計画の認可を受けたのは、1949年8月であった。この計画による増資で、当社の資本金は1,300万円から5,200万円となった。同年9月に特別経理会社の指定を解除された。

2. ディーゼルエンジンの生産体制を復旧

再建の足掛かりとなった停電ブーム

1946（昭和21）年に入ると、わが国の産業はようやく復興へと歩みはじめた。同年8月には政府に経済安定本部が設置され、12月には鉄鋼・石炭に重点を置いた傾斜生産方式が開始された。1947年1月には復興資金を融資する復興金融公庫が開設されている。しかし、復興が容易に進まなかったのは、極度の資材不足に加えて、深刻な電力不足のためであった。

火力発電所、変電所、送電線などの電力インフラが戦争で壊滅的な打撃を受け、燃料の石炭も絶対的に不足していた。全国的に停電が頻繁に発生するのが常態となっており、各地の工場などでは不意の停電に備えて、規模の大小を問わず非常用電源装置を備えるところが急増した。この電源装置の動力源としてディーゼルエンジンが必要とされ、「停電ブーム」ともいうべき需要が沸き起こった。

当社には各地の代理店から注文が殺到し、1946年の後半から設備が整っていない長浜工場は供給が追いつかない状況となった。これによって長浜工場は戦後復旧の目処が立ち、生産設備の復旧を促進するとともに、研究開発や営業にも力を入れることができるようになった。


大阪で開催された復興大博覧会に出展（1948.9）

しかし、主力事業と目していた農用ディーゼルエンジンの売れ行きは芳しくなかった。農村自体が戦争で疲弊しており、また農地改革の混乱の最中にあったからである。そのうえ農村の動力は依然、戦前からの石油発動機が主流であり、当社のディーゼルエンジンは使い慣れた

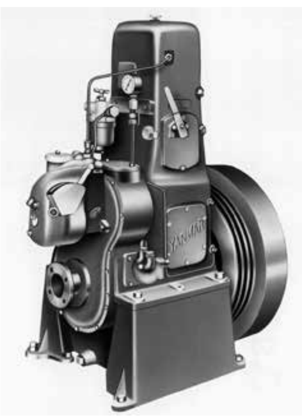
石油発動機と比べると重くて、扱いにくいものと評価された。より軽量小形化を進め、作業環境に適した機種を開発する必要があったが、終戦後の当社にはその余裕はなかった。

1940年代後半から50年代へかけて、当社の主力事業となったのは、船用ディーゼルエンジンとインド向け輸出であった。

旧海軍技術陣による船用エンジンの開発

戦後まもなく、当社はディーゼルエンジンに関する技術開発力を一挙に強化するのに最適の人材を得た。当社は戦時中に軍需工場、軍需会社として旧海軍と縁が深かったが、1945（昭和20）年の早秋、山岡孫吉社長は旧海軍関係者から「海軍の技術を温存し、平和産業に役立たせるために、海軍の技術者を引き取る気はないか」という要請を受けた。山岡社長は即座に承諾し、旧海軍艦政本部で内燃機関関係を担当していた横井元昭技術大佐（後・専務取締役）をはじめとする海軍技術者を当社に招聘したのである。

1945年11月、これら技術者たちは早速、新たなディーゼルエンジンの開発に着手した。全員が独身寮に泊まり込み、夜を日に継いで設計に打ち込んだ。それはこれまでの農用ではなく、船用ディーゼルエンジンの開発であった。


LB形（5～7馬力）

戦時中、当社のディーゼルエンジンを搭載した上陸用舟艇が「ヤンマー船」と呼ばれて高い評価を得た。このヤンマー船を操縦した兵士たちの多くは、徴兵された瀬戸内の漁師であった。復員してきた彼らのなかに、ヤンマーのディーゼルエンジンが忘れられず、自分の漁船に装備しようと当社を訪ねてきた人たちがいた。これをきっかけとして、山岡社長は船用市場への本格的な進出を決意し、技術者たちに開発の指示を出したのである。

当時の沿岸漁船はいまだ無動力船が多数を占め、エンジンを搭載している場合でも電気着火エンジンや焼玉エンジンがほとんどであった。これらの旧式エンジンは着火ミスが多く、波かぶりに弱いという弱点があった。また、ディーゼルエンジンは低燃費で安価な低質油を使用するという経済的なメリットも大きかった。ヤンマー船の実績から、当社のディーゼルエンジンは安全性や耐久性、経済性などでそれらを上回る量産機種となり、漁船動力化の推進に寄与することが期待された。



LB形の取扱説明書

1947年1月、船用小形ディーゼルエンジンLB形（5～7馬力）が完成した。立形ディーゼルエンジンではわが国最小であり、完全密閉、頭上弁式、ボッシュ形燃料噴射ポンプ、逆転クラッチ内蔵方式などの新機軸を採用した画期的なエンジンであった。

生産体制の急速な拡充

1947（昭和22）年1月、かねてから復旧を進めてきた神崎工場は第1次整備を完了し、戦後初めての操業を開始した。生産機種は開発なったばかりの船用ディーゼルエンジンLB形であった。以後、神崎工場は船用ディーゼルエンジンの主力工場として発展を遂げていく。また、神崎工場の生産再開によって、長浜工場との2拠点生産体制が確立された。


第1次整備が完了した神崎工場（1947）

当社はこの時期、停電ブームや船用市場の開拓、後述のインド向け輸出など急増する需要に対応するために、自社工場の新設、関連会社の設立、資本参加や買収による協力工場の整備など生産設備の増強に精力的に取り組んだ。占領体制下で厳しい経済的制約があり、機械設備は極度の入手難であったため、急場しのぎ的な側面もあったものの、このような生産体制の急速な拡充は業界の注目を浴びた。

1946年3月、館中鋳造所の資本金を増額し、6月には吉清高級鋳物株式会社に社名変更した。1947年1月には大阪市住吉区庄左衛門町にエンジン部品の加工などを行う阪南機工株式会社を設立した。


神崎高級工機の本社増築工事（1956ごろ）

1947年5月には、尼崎市長洲字長江14番地に株式会社神崎高級工機製作所を設立した。資本金は19万5,000円で、山岡内燃機の100％出資会社である。被災

した工作機械の修理と治具・専用機の生産が主要な業務であった。

1947年12月には、山岡製作所を株式会社布施製作所に社名変更し、資本金を150万円に増資したうえで、H形ディーゼルエンジンの生産を開始した。

また同月、尼崎市南清水字片山の昭和精機工業に資本参加した。同社は金属加工会社であったが、これ以降、神崎工場と連携して舶用小形ディーゼルエンジンおよびその部品の製造を行った。

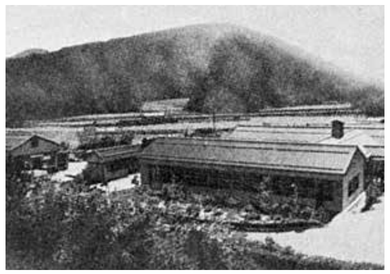

十三工場

続いて1948年1月、大阪市東淀川区野中南通にSS工場を開設した。当初はSS形の部品鋳造工場であったが、同年9月十三工場と改称し、翌1949年7月には住吉鋳工所を合併して機械加工および鋳造工場とした。

1948年3月、大阪市大淀区浦江北の興亜機械工業に、同年10月に豊中市蔬江本町の昌運工作所に資本参加した。両社ともに工作機械製造会社で、ディーゼルエンジンおよびその部品などを製造した。

また、1949年11月には布施市高井田本通の双葉機械工業を買収し、ここでもディーゼルエンジンの製造を開始した。

農村工場の理想を実現


永原農村精密工場（現・永原工場）


永原農村精密工場の作業風景

1949（昭和24）年3月、滋賀県伊香郡永原村（現・長浜市西浅井町庄）に開設した永原農村精密工場（現・永原工場）は、小形ディーゼルエンジン用燃料噴射ポンプおよび燃料噴射弁の専門工場であった。

これは山岡社長が長年にわたって構想を温めてきた「農村工場」を実現したものである。モデルは山間僻地にあるスイスの時計工場であり、農村の労働力を活用するとともに、農村に安定した雇用と生活の豊かさをもたらすことを目的としていた。その第一弾の建設地として選ばれたのが、山岡社長の郷里に近い湖北地方の永原村であった。奥琵琶湖のこの地方は冬季には豪雪で陸路が閉ざされるいわば陸の孤島であり、地元有志からの熱心な誘致の働きかけがあった。

この農村工場は、農村振興の新しい方向性として広く社会的な注目を集めた。1951年11月には、天皇陛下が滋賀県ご視察の途次、同工場にご来臨になった。山岡社長はディーゼルエンジンと当社の沿革について詳しくご説明する栄に浴した。


天皇陛下、永原農村精密工場にご来臨

当社ではその後もこの地方で農村工場、農村家庭工業の整備を進め、長浜工場を中心とした生産体制の強化を果たすとともに、地元農村地帯の工業化による振興を図っていった。



長浜工場のイラスト（1951）

第2節

戦後復興を支えた主力事業

1. 舶用市場に狙いを定めて

ドッジ・デフレから朝鮮特需へ

1948(昭和23)年12月、GHQは日本経済の自立復興を目的として、「経済安定九原則」の実施を日本政府に指令した。この政策を遂行するためにデトロイト銀行頭取のジョセフ・ドッジ特命公使が来日、1949年度から1950年度前半にかけて超均衡予算、強度の緊縮財政を特徴とする「ドッジ・ライン」が実施された。これによって終戦直後から続いていた悪性インフレーションは収束したが、経済はデフレーション基調に転じ、製造業を中心に深刻な不況に陥った。

このドッジ・デフレを一挙に吹き飛ばしたのが、朝鮮戦争による特需景気であった。1950年6月、朝鮮戦争が勃発すると、アメリカ軍から膨大な戦争特需が発注された。さらに世界的な軍拡気運を背景として、輸出が急増し、そのことが内需を刺激・拡大した。

この特需景気によって、わが国の鉱工業生産指数は1950年度に戦前水準(1934～1936年平均)を上回り、実質国民総生産は1951年度に戦前水準まで回復した。1951年後半に休戦の情報が表面化すると、景気は沈静化していった。

日本経済が戦前並みに回復したことを受けて、1951年9月、サンフランシスコ講和条約が調印され、日本は約6年間の占領時代を終えて独立国に復帰した。

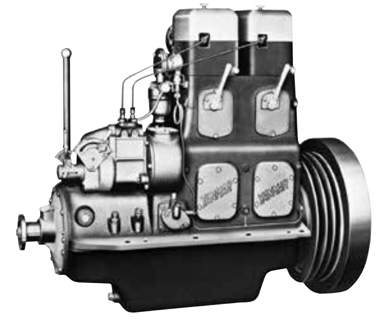
戦後の当社を牽引した舶用エンジン

当社では「戦後のヤンマーは舶用から始まった」といわれてきた。戦後まもない時期の国内市場で、農用ディーゼルエンジンが伸び悩むなか、舶用ディーゼルエンジンの果たした役割は大きかった。

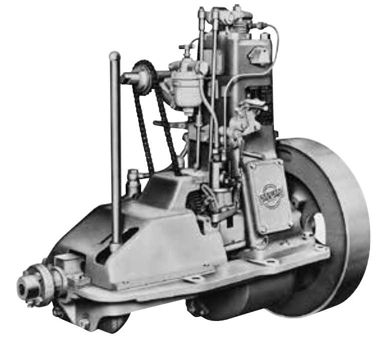
1947(昭和22)年1月に完成した量産機種の舶用小形ディーゼルエンジンLB形(5～7馬力)に続いて、翌1948年には2気筒14馬力の2LB形、単気筒3～10馬力のSS形を開発し、舶用ディーゼルエンジンの商品陣容を充実させていった。

電気着火エンジンや焼玉エンジンより安全性や経済性に優れているディーゼルエンジンの利点が理解されるにつれて、新規のエンジン搭載に加えて、旧式エンジンからの転換需要も増大していった。営業的には小形漁船の多い瀬戸内海の漁港を重点対象とし、積極的な販売戦略を展開した。当時、動力漁船の過半数は電気着火エンジンが占めており、その大半が10馬力以下であった。そのため、電気着火エンジンのメーカーと当社との熾烈な競争が各地で繰り広げられた。

このような競争に勝ち抜くために、当社は性能・品質の向上など技術開発に力を注いだ。1950年7月には耐摩耗性に優れた球状黒鉛鋳鉄(ノジュラー鋳鉄)を開発し、シリンダライナに採用して耐久性を著しく向上させた。



舶用ディーゼルエンジン2LB形
(14馬力　1948)



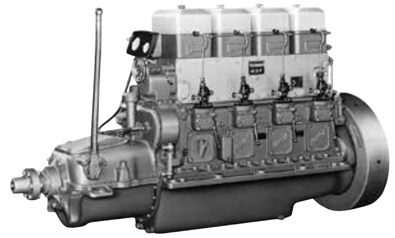
舶用ディーゼルエンジンSS4形
(4馬力　1948)

市場を席巻したLD形シリーズ

1951(昭和26)年4月から立形ディーゼルエンジンLD形シリーズの販売を開始した。これは15馬力から90馬力までの6種類からなるシリーズで、わが国初の減速逆転機を装備し、操作の簡単な多板式クラッチを採用した高性能機種であった。据え付けや整備も容易であるという特色もあった。

このLD形は舶用市場で好評を博し、当該馬力クラスの主流であった焼玉エンジンに替わっていった。LD形の台頭とともに焼玉エンジンは衰微し、1960年代前半には急速に市場から姿を消していった。これによって当社は舶用市場に強固な基盤を築いたのである。

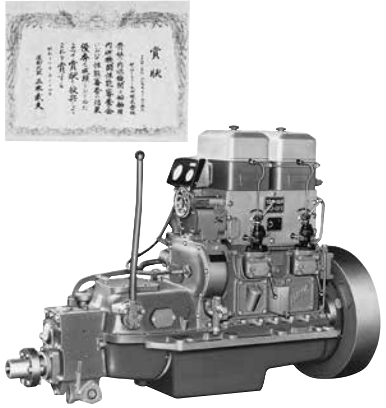
LD形は、舶用主機(推進用エンジン)以外に舶用補機(船内発電機用エンジン)、陸用の発電機、ポンプ用などに用途



舶用ディーゼルエンジン4LD形(60馬力)



4LD形を搭載した漁船(山口県　1953.6)


最優秀運輸大臣賞を受賞した賞状と舶用ディーゼルエンジン2LD-G形（30馬力）

を広げ、当社の立形ディーゼルエンジンのベストセラー機種となった。

さらに1952年7月には、立形ディーゼルエンジンLE形シリーズを舶用市場に投入した。これは11馬力と22馬力のエンジンで、LD形を補足する形で舶用小形分野の充実を図ったものである。

このような当社の舶用エンジンは技術的に高く評価され、1955年5月、運輸省の船舶用内燃機関性能審査で2LD-G形（30馬力）が最優秀運輸大臣賞を受賞した。

2. インド向け輸出の功罪

輸出の再開

終戦から2年を経た1947（昭和22）年8月、多くの制限付きではあったが、民間貿易の再開が許可された。輸出の振興は外貨獲得の国策でもあった。1949年4月には1ドル＝360円の単一為替レートが採用され、日本は国際社会に徐々に復帰していった。

当社は戦前から旧日本領の地域に加えて、中国やフィリピンなど東南アジア地域に石油発動機やディーゼルエンジンを輸出してきた。



山岡内燃機本社前でインドのバイヤーを迎えて（1949）

戦後、独立国となったアジアの各国では国策として農業および軽工業の振興が図られ、その動力源としてディーゼルエンジンの需要が発生した。これを受けて、当社は1948年5月ごろから、インド、パキスタン、タイ、ビルマ（現・ミャンマー）、フィリピンなどにH形ディーゼルエンジンを中心として輸出を開始した。当時の輸出はすべて商社経由であった。

また、1950年5月には日本人移民が多いブラジルへの輸出を開始した。さらに、世界各国の見本市や博覧会にも積極的に出品し、海外販路の開拓をめざしている。

大量のインド向けエンジンを受注

これらの輸出国のなかでも、突出した受注量があったのがインドである。インド政府は国家事業として耕地整備に取り組んでおり、灌漑用水の揚水ポンプ用に大量のディーゼルエンジンが必要であった。当社のディーゼルエンジンの優秀性が評価され、大量の受注につながったのである。インド向けの機種の中心はH10形とS 6形で、これにHF 5形、HF 6形が加わった。

インドからの受注量は月を追って増加し、1949（昭和24）年8月にはインドへの輸出額は月間2億3,000万円に達し、最初のピークを迎えた。当社は長浜工場を中心に生産体制を増強し、昼夜兼行で生産に当たった。

ところが、インドの外貨事情が悪化したため、1949年11月には発注が停止された。大口の注文を失った当社は増産体制を敷いていたこともあり、たちまち苦境に陥った。そのため、翌1950年3月には全従業員の3割を削減するという大幅な合理化の実施を余儀なくされた。

インド向け輸出の再開と途絶

1950（昭和25）年11月、インド向け輸出は再開された。受注量は以前にもまして急増し、翌年5月には月間輸出額が約6億円に達し、5,000台を突破した。しかし、この2度目のピークを最後に、外貨事情がさらに悪化したことから、インド向け輸出は突然途絶えてしまった。

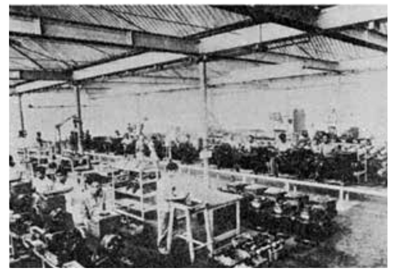
当社のこの間のインド向け輸出は、総台数2万6,000台、総売上高29億円に達していた。しかも、ピーク時には当社の全生産量の80～90％がインド向けに集中していたことから、突然の途絶によって当社は深刻な打撃を受けた。

急激な売上高の減少以上に、当社にとって大きな問題となったのは、国内市場での立ち後れであった。インドからの受注量が膨大であったために、国内市場を省みる余裕がなかったのである。その間、同業他社は国内市場を深耕し、生産量を拡大していた。国内市場、特に農用市場で早急に再起を図らねば、当社の命運が尽きることになりかねなかった。


インド貿易ブームのころ、インドの販売店ハジーダウッド店内



インドの代理店サイガ社の広告


インドでのディーゼルエンジン組立風景（1950）